

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Kultura organizacyjna zespołów projektowych – studium przypadku zespołów dydaktycznych w szkole wyższej

Organizational culture of project teams – case study of teams in higher education institution

Abstract: Over the past decades there have been significant changes in the functioning of organizations. Uncertain environment, rapid technological changes and the growing expectations of employees forced companies to make changes in their functioning. Repetitive, routine operations slowly lose their importance for unique ventures, with a high degree of innovation – the projects. The purpose of this article is to compare the culture of the project team with the culture of the hierarchical team. The article seeks to answer the research question: “What are the characteristics of a culture of a project team in comparison with the culture of the hierarchical team?”. In order to resolve this problem the author has undertaken qualitative case studies that compare two organizational structures in a large, non-public higher education institution in Poland.

Key-words: project management, organizational culture, project teams, teams hierarchical.

Wstęp

Kultura organizacyjna, charakteryzująca daną organizację, jest pochodną strategii i struktury organizacyjnej oraz sposobu zarządzania nią. Dlatego szczególne formy organizacji i zarządzania, takie jak na przykład zarządzanie projektowe, będą rzutowały na charakterystykę kultury organizacyjnej. Kluczowym problemem jest rozstrzygnięcie, czy zarządzanie projektowe wiąże się z preferencją dla określonych kultur organizacyjnych – i ewentualnie jakich.

Jest to problem o charakterze empirycznym, który wymaga prowadzenia badań. W artykule opisane zostały pilotażowe, jakościowe badania porównawcze studiów przypadku, które pozwalają na wstępną eksplorację problemu specyfiki kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektowym.

Celem artykułu jest zatem porównanie kultury zespołu projektowego z kulturą zespołu hierarchicznego. Poszukiwana jest odpowiedź na pytanie badawcze: „Jakimi cechami charakterystycznymi odznacza się kultura zespołu projektowego w porównaniu z kulturą zespołu hierarchicznego?”. Rozstrzygnięciu tego problemu służą jakościowe badania porównawcze studiów przypadku dwóch struktur organizacyjnych w dużej, niepublicznej uczelni wyższej w Polsce.

Charakterystyka zarządzania projektowego

Jak twierdzi Heeg, z punktu widzenia psychologii społecznej grupa charakteryzuje się następującymi cechami: „...skład wieloosobowy, bezpośrednie interakcje w obrębie dłuższego czasu, przestrzenne i/lub czasowe oderwanie od innych osób, akceptowanie wspólnych norm i zasad postępowania, komplementarny podział ról, łączność poprzez poczucie wspólnoty” [Heeg 1993, s. 70]. O grupie można mówić wtedy, gdy dwie lub więcej osób zbierze się w sposób oznaczający wzajemną zależność, po to, aby wzajemnie wpływać na swoje zachowania lub wspólnie coś dzielić [Gilmer, Deci 1977, s. 110].

Aby grupą stała się grupa, musi być spełnionych szereg warunków, np. [Lite 1995, s. 183]:

- mała liczba osób,
- uzupełniające się umiejętności osób,
- zobowiązanie do wspólnego działania i osiągania wspólnych celów,
- zaangażowanie we wspólne wykonywanie pracy,
- wzajemna odpowiedzialność.

Bardziej szczegółowo charakteryzują pojęcie zespołu Kezsbom i Edward [2001, s. 455]. Według nich zespół jest czymś więcej niż tylko grupą ludzi, dostrzegających, że mają wspólny cel. Zespół to zbiór ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach oraz talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Każdy zespół jest grupą, jednak nie każda grupa jest zespołem.

Zespół to określenie przyznane grupie ludzi, którzy są świadomi istotnego charakteru ich współzależnych ról i tego, jak umiejętności i talenty, jakie każdy z nich posiada, uzupełniają ich wysiłki i gwarantują osiągnięcie celów. Dzięki efektywnej wspólnej pracy zespół może wygenerować rozwiązania problemów, które są znacznie lepsze od tych, jakie mogłyby być stworzone przez każdego z członków zespołu indywidualnie [Kezsbom, Edward 2001, s. 455].

Można dokładnie określić zasadnicze elementy, które odróżniają zespoły od grup. Poza tym można kształtować zespół tak, aby osiągnął optymalną wydajność. Te zasady zawierają przede wszystkim następujące elementy [Krebsom, Edward 2001, ss. 455-456]:

- statut, misję, przyczynę wspólnej pracy,
- poczucie zależności,
- udział w korzyściach grupowego rozwiązywania problemu oraz podejmowania decyzji,
- odpowiedzialność jako funkcjonująca jednostka.

Według Westa [1997, s. 240], zbudowanie zespołu wymaga zrozumienia jego elementów, którymi w szczególności są:

- mała liczba członków,
- uzupełniające się umiejętności,
- zaangażowanie w osiąganie wspólnego celu,
- wspólne cele działania,
- akceptacja takiego samego sposobu podejścia,
- wzajemna odpowiedzialność.

Projekty stanowią w ramach organizacji przedsięwzięcia tymczasowe, wprowadzając często pewnego rodzaju niestabilność do systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Szereg badań, jak i doświadczenia praktyczne wielu przedsiębiorstw, wskazują, że nadanie priorytetu projektom przynosi pozytywne efekty, niemniej jednak warto zastanowić się czy może to doprowadzić również do nieporozumień pomiędzy zespołem projektowym a innymi komórkami w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tak czy inaczej koncepcja zarządzania projektami staje się coraz powszechniejsza, a jej założenia są coraz częściej wykorzystywane we współczesnym zarządzaniu.

Zespół projektowy to jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu [Rosiński 2003, s. 196]. Zespoły takie powołuje się do zrealizowania zadania projektowego, a po jego zakończeniu są rozwiązywane.

Według Pietrasa i Szmita [2003, s. 8], aby realizację określonego zadania w ramach organizacji można było uznać za projekt, powinny zostać spełnione następujące warunki:

- jednokrotność – realizacja dotyczy niepowtarzalnego przedsięwzięcia,
- celowość – przedsięwzięcie jest wynikiem określonej strategii,
- odrębność – brak powiązań z rutynową działalnością firmy,
- ograniczoność – ograniczenia czasowego realizacji zadania,
- odrębność strukturalna – wydzielenie realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w firmie,
- złożoność – konieczność podziału przedsięwzięcia na szereg zadań częściowych, wymagających wielu analiz, decyzji, współpracy i komunikowania się wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów.

Metodyka badań

Badania kultury organizacyjnej zespołu projektowego miały charakter pilotażowy i jakościowy. Badania służyły wydobyciu cech kultury i tożsamości organizacyjnej, charakterystycznych właśnie dla zarządzania zespołami projektowymi. Koncepcja badania opierała się na porównaniu w jednej organizacji dwóch rodzajów struktur tzn. zespołu hierarchicznego i zespołu projektowego, które miało na celu wydobycie różnic kulturowych pomiędzy nimi. Badanie opierało się na metodyce dwóch studiów przypadku, które porównano. Zatem rezultaty badań są niereprezentatywne i mogą jedynie służyć jako przesłanka do przeprowadzenia dalszych, reprezentatywnych projektów pozwalających na uogólnienia. Niemniej nawet taka niewielka skala badania dostarcza interesujących danych na temat szczególnych cech kultur zespołów projektowych. Wykorzystano pakiet jakościowych technik zbierania danych, pozwalających na stworzenie porównawczych studiów przypadku, a więc: obserwację uczestniczącą, autoetnografię oraz wywiady swobodne.

Badania zostały przeprowadzone w uczelni niepublicznej w dwóch zespołach (jednym hierarchicznym i jednym projektowym). Wybór jednego podmiotu gospodarczego, prowadził do wyeliminowania problemu wpływu różnych kultur organizacyjnych na kultury zespołów. Podobnemu celowi służył dobór zespołów, które działały w podobnych obszarach kompetencji i w których występowały wśród innych członków 3 te same osoby. Badanie przeprowadzono w pierwszej połowie 2012 roku.

Analiza porównawcza studiów przypadku

Zespół 1. Dziekanat Wydziału (struktura hierarchiczna).

Dziekanat Wydziału jest strukturą hierarchiczną, na której czele stoi Dziekan Wydziału oraz dwóch Prodziekanów, jeden ds. dydaktycznych, a drugi ds. organizacyjnych. Pracą administracyjną Dziekanatu kieruje Kierownik Dziekanatu, któremu podlega 4 specjalistów. Oprócz tego w strukturze funkcjonuje Pełnomocnik ds. jakości kształcenia. Wszyscy pracownicy struktury dziekanatowej mają precyzyjnie opisane obowiązki oraz podległość i miejsce w hierarchii organizacyjnej. W sferze kulturowej struktura ta odznacza się: dużą formalizacją i biurokratyzacją, rutynowością pracy, brakiem elastyczności. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest to struktura bardzo stabilna, z niewielką rotacją pracowników (przeciętnie 1 zmiana kadrowa w ciągu 3 lat).

Zespół 2. Zespół ds. Wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji (struktura projektowa).

Zespół ds. Wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji powołany został zarządzeniem Rektora w 2011 roku, w którym sprecyzowano, że po wdrożeniu KRK zespół ulega rozwiązaniu. Zadanie wdrożenia KRK związane było z wymogami prawnymi związanymi z wprowadzeniem w 2011 roku nowej Ustawy o szkolnictwie wyższym. Do kierowania zespołem powołany został Prodziekan jednego z Wydziałów, a w składzie pojawiło się pierwotnie 9 pracowników dydaktycznych. Z czasem skład zespołu został poszerzony do 14 osób oraz wymianie uległa część członków zespołu. Liderem zespołu po semestrze działalności został Prorektor ds. dydaktycznych. Zespół działa jeszcze do zakończenia 2013 roku. Zespół, w ocenie Rektora i Rad Wydziału, wykazał się dość dużą sprawnością i na większości kierunków studiów wdrożył innowacje w procesie kształcenia. W obszarze kultury organizacyjnej jest to struktura elastyczna, mało sformalizowana, ze słabo zaznaczoną hierarchią, nastawiona na innowacyjne rozwiązania.

Warto zaznaczyć, iż u podstaw nowoczesnych sposobów realizacji strategii organizacji leży idea, która mówi, że organizacja będzie funkcjonować właściwie tylko wówczas, gdy działania jej członków będą podbudowane wzorcami zawartymi w kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest czynnikiem wywierającym istotny wpływ na funkcjonowanie jednostki gospodarczej. Wiąże się z postawami pracowników nie tylko wobec pracy i firmy, ale dotyczy również relacji z otoczeniem: klientami, kooperantami, konkurencją i pozostałymi interesariuszami.

Literatura przedmiotu podaje wiele gotowych, często sprzecznych ze sobą, sposobów na wdrożenie kultury sprzyjającej zarządzaniu projektami.

D. Dickey pisze o kulturze projektowej w następujący sposób:

1. Teoria i praktyka zarządzania projektami są powszechnie i chętnie wykorzystywane.
2. Strategie, metody i procedury są opracowane i zakomunikowane i rozumiane w organizacji.
3. Przeprowadza się odpowiednie programy szkoleniowe z zakresu zarządzania projektami.
4. Najwyższe kierownictwo zna, popiera i promuje metodykę zarządzania projektami i jej znaczenie dla organizacji.
5. Działa system pomiaru efektywności zespołów realizujących zadania projektowe.
6. Istnieją jasno określone ścieżki kariery dla menedżerów projektu.

O zarządzaniu projektami mówi się: „tak to się właśnie u nas robi” [Dickey 2002]. A. Asquin, G. Garel, Th. Picq [2010, s. 166], w artykule zatytułowanym „When project-based management causes distress at work”, słusznie zauważają, że na bazie szeregu publikacji, promujących wdrażanie podejścia projektowego i kultury projektowej w organizacjach, narodził się mit o szczęściu, jakie daje praca projektowa. Jednakże natura pracy projektowej może mieć negatywny wpływ na pracownika. Nie każdy człowiek „nadaje się” do takiej pracy. Stąd w literaturze przedmiotu coraz częściej podejmowane są próby budowania zestawów pożądanych cech członków zespołu projektowego (kierownika projektu oraz wykonawców prac projektowych). Są one przydatne zarówno w procesie rekrutacji osób do projektu, jak i w planowaniu rozwoju uczestników projektu.

Cechy kultury zarządzania projektowego

Kultura organizacyjna zespołu projektowego to nic innego jak zespół norm społecznych i systemów wartości, właściwy danemu zespołowi projektowemu. To również wzory myślenia i działania mające znaczenie dla realizacji formalnych celów tegoż zespołu. Kultura organizacyjna zespołu stanowi swego rodzaju kolektywną bazę wiedzy lub doświadczeń, która odzwierciedla historię danego zespołu, a jednocześnie podlega ciągłym przekształceniom poprzez procesy uczenia się.

Kultura organizacyjna zespołu projektowego prawdopodobnie odznacza się wyższą skłonnością do występowania określonych konfiguracji kulturowych (natężenia określonych wartości).

1. Mniejsza biurokracja.
2. Większa elastyczność.
3. Doraźność.
4. Koncentracja na zadaniach.
5. Mniejsza orientacja na władzę i hierarchię.

Tabela 1. Porównanie kultur zespołów hierarchicznych *versus* zespoły projektowe.

Kryterium	Zespół hierarchiczny	Zespół projektowy
Formalizacja	Wyższa	Niższa
Biurokratyzacja	Wyższa	Niższa
Elastyczność	Niższa	Wyższa
Orientacja czasowa	Długookresowa	Doraźna
Koncentracja	Władza	Zadania
Unikanie niepewności	Wyższe	Niższe
Hierarchiczność	Wyższy	Niższa
Indywidualizm	Wyższy	Niższy

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście przedstawione rezultaty badań stanowią jedynie podstawę do postawienia hipotez na temat specyfiki KZP. Weryfikacja tych cech będzie możliwa poprzez reprezentatywne badania porównawcze kultur organizacyjnych zespołów projektowych i zespołów hierarchicznych.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na stopień trudności lub nawet możliwość wdrożenia zarządzania projektami w organizacji. Różne kultury niosą ze sobą różnorodne zagrożenia, jak również szanse, a świadomość tych czynników, które mogą wpływać na sukces przedsięwzięcia może zdecydowanie pomóc w dopasowaniu kształtowania się kultury w pożądanym kierunku.

Na KZP składają się na nią ściśle określone cechy. Wstępne wnioski z badań sugerują, że pożądanymi wymiarami KZP są:

- dość wysoki poziom kolektywizmu – konieczność pracy w grupie;
- niski dystans władzy – ze względu na konieczność ograniczania nierówności między pracownikami przyzwyczajonymi do tradycyjnej hierarchii organizacyjnej,
- niski poziom unikania niepewności – brak możliwości wyeliminowania podejmowania ryzyka,
- wysoka elastyczność – związana z brakiem możliwości przewidzenia szeregu zmian, które wystąpią w otoczeniu,
- silna koncentracja na zadaniach,
- niska formalizacja i biurokratyzacja.

Na koniec warto zaznaczyć, że zespoły, zajmujące się realizacją projektów, wytwarzają własną kulturę organizacyjną, która częściowo odzwierciedla uniwersalne sposoby realizowania wszystkich projektów, ale w dużym stopniu wynika z wpływu kultury organizacji, w ramach której funkcjonuje dany zespół.

Bibliografia

Asquin A., Garel G. Picq T. (2010), *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management”, nr 25.

Dickey D. (2002), *Kultura przyjazna projektom*, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej”, 7.

Gilmer B. von Haller, Deci E.L. (1977), *Industrial and Organisational Psychology*, McGraw-Hill, New York.

Heeg F. (1993), *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, Munchen.

Kezsbom D., Edward K. (2001), *The new dynamic project management: winning through the competitive advantage*, John Wiley and Sons, New York.

Litke H. (1995), *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, Munchen-Wien.

West J.L. (1997), *Building a High-Performing project Team, Field Guide to Project Management*, red. D.L. Cleland, Yan Nostmd Reinhold, New York.

Zarządzanie Projektem. Model najlepszych praktyk (2003), J. Rosiński (red.), IFC PRESS, Kraków.